

ELABORACIÓN DE UNA GUÍA PARA EVALUAR Y MEDIR LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL SECTOR MARÍTIMO

AUTOR: JENNY JOHANNA GALINDO PORRAS
CEDULA: 1.022.322.480
CÓDIGO: 1300904



ARTICULO CIENTÍFICO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
2014

ELABORACIÓN DE UNA GUÍA PARA EVALUAR Y MEDIR LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL SECTOR MARÍTIMO DEVELOPMENT OF A GUIDE TO EVALUATE AND MEASURE THE RESULTS OF INVESTMENT PROJECTS OF MARITIME SECTOR

Jenny Johanna, Galindo Porras
Ingeniera Industrial, Especialista en Alta gerencia, Bogotá, Colombia,
Ing.johannagalindo@gmail.com

RESUMEN

Hoy en día ha incrementado la aplicabilidad de la Gerencia de Proyectos en un contexto mundial, ofreciendo una visión más global de la administración en el mundo actual, lo que permite a empresas, organizaciones públicas, países y demás ser más competitivos administrando de manera conjunta todas las áreas de conocimiento. Este artículo ofrece una guía para evaluar y medir los resultados de los proyectos del sector marítimo, estandarizando la metodología, indicadores y documentación necesarios, así como la mejor estrategia de divulgación y socialización de la misma.

Palabras clave: Gestión de Proyectos, Estructura documental, Indicadores de Gestión, Metodología de Evaluación de Proyectos, Grupos de Proceso, Seguimiento y Control de Proyectos.

ABSTRACT

Nowadays has increased the applicability of the Management of Projects in a global context, providing a more global view of management in today's world, allowing companies, public organizations, and countries to be more competitive jointly administering all areas of knowledge. This article provides a guide to evaluate and measure the results of projects in the maritime sector, standardized the methodology, indicators and necessary documentation as well as the best strategy for divulgation and socialization of it.

Keywords: Project Management, Document Structure, Management Indicators, Project Evaluation Methodology, Process Groups, Follow up and Project Control.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos antiguos el hombre ha venido realizando sus labores diarias y de supervivencia con una estructura proyectista, aunque sin saberlo a través de la historia lo ha ido realizando cada vez mejor, documentando cada una de las actividades primitivas para ser trasmitidas a sus hijos y generaciones futuras con el suministro de herramientas necesarias para tal fin.

Uno de los socios de Taylor, Henry Gantt ideó la que hasta ahora es la herramienta más característica de la gestión de proyectos, el diagrama de Gantt. Inicialmente concebida para gestionar la construcción naval durante la primera guerra mundial, el diagrama de Gantt, permite calcular la fecha de finalización de un proyecto en función de la duración de cada tarea (Jaque Barbero, 2007).

A partir de principios de los años sesenta, las empresas y otras organizaciones comenzaron a observar las ventajas de organizar el trabajo en forma de proyectos. Esta perspectiva de organización centrada en proyectos evolucionó aún más cuando las organizaciones empezaron a entender la necesidad fundamental de que sus empleados se comuniquen y colaboren entre sí al tiempo que integran su trabajo en diferentes departamentos, profesiones y, en algunos casos, industrias completas.

Por lo anterior, es importante entender algunos conceptos, en el libro Administración Exitosa de Proyectos (2012), el cual proporciona habilidades necesarias para la realización exitosa de proyectos; Guido & Clements consideran un proyecto como un intento por lograr algo específico mediante interrelación de tareas así como el uso adecuado de los recursos, teniendo en cuenta aspectos como alcance, tiempo y costo.

De aquí nace la necesidad hacer una buena gestión de proyectos enfocada no solo a la ejecución de estos sino a cada uno de sus procesos, estableciendo una metodología que permita identificar su estructura, su contenido, sus criterios de medición y una adecuada retroalimentación de los resultados en tiempos parciales y definitivos. Por lo anterior, las empresas públicas y privadas deben contar con la capacidad de gestión requerida para lograrlo en función de los cambios constantes del entorno. Como lo menciona el autor Juan Jose Miranda al respecto:

El cambio de milenio genera una serie de expectativas en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana. A pesar de corresponder simplemente a la caída de una hoja más del almanaque, la mayoría de actividades en todo el mundo están rodeadas de un hálito de cambio, de renacer, de nuevas esperanzas y posibilidades, y desde luego, de búsqueda, para que los sueños se conviertan en contundentes realidades. Corresponde tan sólo a un símbolo, pero puede ser útil para proveer algunas nuevas ideas que deben responder al cambio acelerado que estamos observando en la mayoría de las actividades, las costumbres, los hábitos de consumo, la percepción y exigencia de la calidad como parte fundamental de los derechos del consumidor, que sugiere la necesidad de buscar nuevos mecanismos para proyectar el futuro de nuestras empresas públicas y privadas (Miranda, 2001).

De acuerdo a lo establecido en cuanto a Red Marítima y Fluvial (2013), INVIAS establece que Colombia a través de la Subdirección Marítima Fluvial debe ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la infraestructura y dado cumplimiento a la regulación técnica establecida. Por otra parte, como lo

establece su Misión (2013), DIMAR identifica como funciones la dirección, coordinación y control de todas aquellas actividades para el cumplimiento, promoción del desarrollo en el país.

En este artículo se determina una guía para evaluar y medir los resultados de los proyectos de inversión del sector marítimo determinando la metodología, los indicadores y la documentación necesaria por cada uno de los grupos de proceso como son Planeación, Ejecución y Cierre; además se establece la mejor estrategia de divulgación y socialización previa a la implementación de la guía.

Esta guía permite la adecuación de la evaluación de resultados y estructuración de los proyectos en el sector marítimo, que actualmente se lleva sin un orden establecido y de manera arbitraria; por otro lado, el conocimiento de los encargados de la gestión es técnica con falencias en metodologías de gestión como PMI, metodología en la cual se basa. La estructura por ser sencilla y puntual facilita la implementación por cualquier persona y de manera adecuada en cualquier tipo de proyecto obteniendo los resultados deseados.

Hoy en día los proyectos son cada vez más complejos, por eso es de vital importancia las buenas prácticas que se implementen para garantizar el éxito de los mismos, se hace necesario entonces definir metodologías y procedimientos para facilitar este proceso de manera integral y que permita a las empresas ser más competitivas. En relación a esto Norberto Figuerola establece:

Para asegurar el éxito en la gestión de proyectos se necesita recurrir a las mejores prácticas del mercado y no re-inventar la rueda. Los procesos o métodos de mejores prácticas deberían ser una biblioteca de toda la experiencia pasada de una organización en la ejecución de sus proyectos. Estos deberían ser modulares de manera de poder adaptarlos a los distintos tamaños o complejidades de los proyectos (Figuerola, 2010).

El proceso de seguimiento es la actividad que permite fortalecer la operación del proyecto, por ello es importante llevar a cabo acciones de manera periódica para garantizar de manera conjunta el éxito del proyecto, identificando oportunamente las situaciones que se presentan en la operación del mismo, para implementar planes de acción y contingencia. Por otra parte, es oportuno desarrollar una estrategia de seguimiento desde el área encargada del control de los proyectos, de modo que se garantice la coherencia con los objetivos estratégicos de la organización.

La existencia de esta área encargada, desarrolla un papel muy importante para la obtención de resultados, de acuerdo a la guía de fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) sobre los tipos de oficina de proyectos (PMO):

La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO constituye el vínculo natural entre los

portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medida corporativos (p.ej., cuadro de mando integral) (PMI, 2012).

Es primordial el manejo de herramientas de seguimiento, las cuales facilitan el proceso de gestión y están diseñadas para obtener diferentes resultados de los proyectos de manera más precisa y oportuna, dentro de estos la generación de indicadores para medir los resultados y poder tomar las decisiones pertinentes, los cuales pueden definirse como “una relación entre variables (cuantitativas o cualitativas) específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado” (DANE,2008)

Por otra parte, es pertinente la integración y presentación de informes y reportes correspondientes, que permitan ver en algún momento de tiempo la situación del proyecto de manera estandarizada y promuevan la toma de decisiones en función a la retroalimentación de los resultados obtenidos, con base a los planes de acción establecidos para corregir las desviaciones.

El seguimiento y control dentro de los proyectos de Inversión Pública debe ser dinámico en gran proporción de modo que permita monitorear la ejecución durante los procesos inherentes a estos y para sus áreas de conocimiento, proporcionando información constante del estado de cada una de las variables para poder decidir a tiempo con base a la gravedad de las incidencias presentadas.

Dentro de la función de los gerentes está la de integrar todas las operaciones del proyecto de modo que estas se ajusten en tiempo, costo, alcance y calidad, así como todas aquellas competencias que le permitan una adecuada comunicación y rapidez en la toma de decisiones y control de las desviaciones e imprevistos que se presentan, buscando que los resultados estén siempre lo más cerca posible del plan inicial.

Respecto a lo anterior, es necesario que se establezcan procedimientos, políticas y directrices que permitan a todos los gerentes en materia de inversión pública realizar un control periódico de manera eficiente, ágil y documentada para asegurar el éxito evitando las prórrogas y adiciones que normalmente se presentan porque no existe evidencia de control.

Se hace necesario entonces la estandarización e implementación de una guía que permita medir de manera constante los resultados de sus proyectos, permitiendo la toma de decisiones inmediatas de la mano con las áreas involucradas, así como la generación de enseñanzas que sirvan de soporte a la hora de tomar decisiones en situaciones similares.

Es importante para para afrontar la resistencia al cambio promover y asegurar la implementación constante de la Metodología de Gestión de proyectos, haciéndola la

base fundamental para el éxito, mediante una estrategia que debe ser establecida por el área encargada del control de estos.

Una adecuada documentación también garantiza ejercer un mejor control permitiendo identificar con facilidad todo el cuerpo y esencia, así como encontrar información valiosa para la toma de decisiones que si no es registrada puede olvidarse. La documentación se define en cada una de las etapas y es fundamental para cerrar fases e iniciar otras, finalmente esta debe ser clara y precisa, servir como soporte a todo el desarrollo del proyecto y debe tener una estructura adecuada y estandarizada.

Son numerosos los beneficios de la evaluación constante, los cuales permiten a la compañía ofrecer un factor diferenciador a los clientes generando valor, por tal razón una metodología de control fortalecida da seguridad a los clientes de que la ejecución de los mismos está basada en lineamientos estándar que brinda seguridad y transparencia a los procesos. Se debe buscar dentro de la gestión de riesgos contribuir a aumentar la probabilidad e impacto de los eventos positivos y disminuir la de los eventos adversos al proyecto desde la planeación.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proyecto, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia. Es importante implementar un sistema adecuado de medición para calcular la administración realizada, con el fin de que se puedan efectuar y obtener los indicadores en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proyecto.

Estos indicadores deberán ser determinados para los proyectos de inversión del sector marítimo por el área encargada, quien determinará cuáles de estos son determinantes y posteriormente serán utilizados de manera continua a lo largo del ciclo de vida del proyecto para evaluar su desempeño y resultados.

El área encargada del control de los proyectos debe contribuir a que la organización sea más competitiva a través de la medición, evaluación de los planes de trabajo establecidos para cada proyecto. En esta medición los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de esta y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan de la ejecución de estos.

Para lograr los resultados esperados de una buena evaluación de proyectos se elabora una guía para evaluar y medir los resultados de los proyectos de inversión del sector marítimo, que presenta la metodología a seguir, los indicadores por grupo de proceso identificados y la documentación asociada a estos resultados.

Se estandariza la documentación que permite definir la estructura de los proyectos de inversión del sector marítimo, mediante un diseño descriptivo comparativo se recopila la información acerca de las características de los proyectos de inversión del

sector marítimo para saber si están siendo documentadas, que estructura y tipo de repositorio se está manejando.

Se definen los indicadores y proceso necesarios para una correcta medición de resultados de los proyectos de inversión del sector marítimo. Para lograr esto se consulta en las herramientas públicas SPI y SUIFP en la página del DNP los logros alcanzados y se analiza la gestión de las entidades del Estado en materia de inversión pública.

Por otra parte, mediante un diseño exploratorio se buscaron indicadores y metodologías que permitieron generar un esquema de medición de resultados y documentación de acuerdo a cada una de las fases establecidas de trabajo, esto enfocado en las buenas prácticas dadas a través de la Guía del PMBOK (2008), Project Management Institute formula y promueve estándares profesionales en Gestión de Proyectos y Generación de conocimiento y describe así mismo el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto.

Adicional a lo anterior, se identifica la mejor estrategia para promover y asegurar la implementación constante de la metodología de evaluación de proyectos. En su libro Investigación de Mercados (2002), Pope califica la entrevista personal como la herramienta más detallada para obtención de información, por tratarse de preguntas hechas en una situación cara a cara, el entrevistado puede expresar su punto de vista con mayor facilidad. Para lograr eso se realiza una entrevista a dos integrantes de cada uno de los 16 subproyecto para un total de 32 entrevistas realizadas, esto mediante un formato respectivo el cual se detalla en el Anexo No 1.

1. DEFINICIÓN UN PROCESO PARA UNA ADECUADA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL SECTOR MARÍTIMO

1.1 IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE EVALUACIÓN A DESARROLLAR.

La evaluación que se enfoca en diferentes momentos en que se requiera conocer los resultados y evaluarlos contra lo planeado durante las diferentes etapas del proyecto. Algunos autores hacen referencia a la medición de los resultados como:

Todo sistema de control debe poseer medios para verificar el resultado de cada actividad. Esta verificación puede presentarse bajo una forma cuantitativa, como por ejemplo: número de hectáreas plantadas. Cuando no es posible la verificación cuantitativa directa, se procura efectuarla de modo subjetivo. Sin embargo, como esa modalidad está sujeta a deformaciones introducidas por quien hace la verificación, su valor es relativo (Gestipolis.com, 2001).

Por lo anterior, el tipo de evaluación a realizar será evaluación de proceso, operativa, de medio término o continua la cual permitirá control durante el desarrollo del mismo.

Lo anterior, está relacionado al desarrollo del proyecto y guarda estrecha relación con el monitoreo del mismo. Permite conocer en qué medida se viene logrando el cumplimiento de los objetivos; en relación con esto, una evaluación de este tipo debe buscar aportar al perfeccionamiento del modelo de intervención empleado y a identificar lecciones aprendidas. Las fuentes financieras suelen requerir la realización de este tipo de evaluación para ejecutar los desembolsos periódicos. Es de vital importancia la retroalimentación que se haga de los resultados el involucramiento que se dé a cada uno de los implicados para obtener los fines esperados.

En relación a lo anterior, en su escrito Seguimiento y Evaluación de Resultados (2006), sobre el cambio de mentalidad y de enfoque por parte del personal, Nieves establece que si no se realiza una retroalimentación confiable y periódica esta medición no puede cumplir sus propósitos, por este debe darse mucha importancia a las experiencias obtenidas.

Esta guía excluye evaluación de viabilidad del proyecto, impacto y sostenibilidad, debido a que, se trata de proyectos de inversión a los cuales el estado asigna un presupuesto ya estimado y que no generan ganancias para sus sostenibilidad. Por lo tanto, dicha evaluación estará limitada a las etapas de planeación, ejecución y cierre del proyecto.

1.2 DEFINICIÓN DE CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LA SEGURIDAD MARÍTIMA.

Los criterios de evaluación están relacionados directamente al tipo de indicadores, en el Manual de Indicadores (2008), el DANE define los tipos de indicadores de acuerdo a lo que se desea medir, teniendo en cuenta los parámetros de eficiencia o gestión y de eficacia o resultado. Para el caso de la guía propuesta en este artículo se tuvo en cuenta criterios como la validación de planteamiento de los objetivos, problemas, requisitos y necesidades identificados, la medición de la eficacia en cuanto al cumplimiento de los objetivos planeados y la medición de la eficiencia en canto a tiempo y costos asignados.

Por lo definido en el paso anterior, no se tienen en cuenta criterios de viabilidad, impacto y sostenibilidad.

1.3 IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS PARA UNA BUENA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

En el Manual Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (2005), Ortégón, Pacheco y Roura establecen que la evaluación debería ser una actividad objetiva y rigurosa, que obtenga resultados válidos y confiables acerca del proyecto. La rigurosidad aseguraría que los

resultados y los procesos para obtenerlos fueran adecuados, transparentes y repetibles, y con la objetividad.

Es importante que el proceso de evaluación se realice bajo algunos criterios que permitan que aseguren que la información sea confiable para la toma de decisiones. Algunos de estos criterios que deben contemplarse son:

- Debe haber precisión a la hora de medir y definir los objetivos.
- A la hora de tomar decisiones es necesario que se haga de manera imparcial y transparente, evitando en su totalidad que intereses personales o conflictos a nivel del equipo de trabajo influyan sobre el resultado.
- Los objetivos planeados deben ser medibles ya sea de manera cuantitativa o cualitativa.
- Deben realizarse verificaciones continuas de los resultados obtenidos, contar con registro y soporte para cada uno.
- La evaluación realizada debe hacerse de manera oportuna permitiendo que dichos resultados permitan generar planes de acción para una solución pertinente.
- Los resultados deben ser precisos, claros y de fácil entendimiento para cualquier interesado ya sea interno o externo y no solo para expertos en la parte técnica.
- La evaluación debe permitir que el máximo de los integrantes participen en dicho proceso para poder reflejar en esta, las experiencias, conocimientos y diferentes percepciones.
- Debe existir registro de los resultados, socialización y divulgación de los mismos que permitan que todo el equipo los asimile buscando el aprendizaje y la mejora continua.

2. ESTANDARIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN QUE PERMITE DEFINIR LA ESTRUCTURA DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL SECTOR MARÍTIMO Y DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES NECESARIOS PARA UNA CORRECTA MEDICIÓN DE RESULTADOS DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN DEL SECTOR MARÍTIMO

El seguimiento y control de los proyectos es trivial y debe efectuarse a lo largo del ciclo de vida del proyecto y para cada uno de sus grupos de proceso, por esta razón se identifica la siguiente metodología:

2.1. PLANEACIÓN

Establecer reuniones de trabajo entre las partes interesadas que permitan identificar:

- La necesidad y del árbol de problemas.
- Los Objetivos y metas.

- Declaración del alcance.
- Identificación de cadena de valor de los proyectos de inversión la cual incluye Proyecto, subproyectos, actividades globales, asignación presupuestal de las actividades.
- Identificar razones para realizar el proyecto
- Identificación de entregables
- Identificación de partes interesadas
- Identificación de riesgos principales
- Identificación supuestos
- Identificación restricciones y limitaciones
- Estructura de trabajo
- Identificación de roles y responsabilidades
- Identificación comunicaciones

Indicadores:

- Indicadores de cumplimiento de formulación del proyecto relacionados a al diligenciamiento de la documentación requerida para este proceso. (Número de documentos diligenciados / Documentos establecidos para la formulación del proyecto)
- Indicador de variación de asignación presupuestal inicial: Promedio (A1 – A0)

Documentación:

- Documento de Alcance del Proyecto.
- Documento Project Chárter.
- Documentos Matriz de Riesgos.
- Documento cadena de valor con asignación presupuestal.
- Documento estructura detallada de trabajo.
- Documento Matriz de Roles y Responsabilidades.
- Documento Matriz de Comunicaciones.
- Cronograma del Proyecto

2.2. EJECUCIÓN

- Se debe llevar a cabo reuniones de seguimiento periódicas, donde se presente de manera ejecutiva todos los aspectos relacionados a eficiencia del proyecto referentes a presupuesto y tiempo.
- Establecer periodicidad para el seguimiento y control de la ejecución de lo comprometido vs lo planeado así como de las obligaciones adquiridas.
- Uso de herramienta de programación y control de proyectos en cuanto a ejecución de tiempo.

Indicadores:

- Indicador de Rendimiento de tiempo (Índice de Desempeño del Cronograma): Mide Eficacia en tiempo. Es la medida del avance real del

proyecto Vs lo planificado.: Valor del trabajo completado/Valor del trabajo planeado.

- Índice de Desempeño de los Costos: Mide Eficacia en costo. Es la medida del trabajo completado Vs el costo real del proyecto. Valor del trabajo completado/ Costo actual en el que se ha incurrido.
 - Indicadores de cumplimiento de compromisos y obligaciones pactados en la planeación frente a Entidades de Control. (Real/Planeado).

Documentación:

- Documento matriz ejecución presupuestal compromisos y obligaciones.
- Cronograma de avance del proyecto.
- Reporte ejecutivo del proyecto.

2.3. CIERRE

Se busca en esta etapa apalancar toda la información y aprendizaje adquirido a lo largo del proyecto, haciendo las evaluaciones respectivas y documentando los aprendizajes. Todas estas actividades deben incluirse en la etapa de planeación dentro del cronograma de trabajo del proyecto, algunas de estas actividades deben ser:

- Realizar reunión de cierre con el equipo de proyecto para validar los resultados.
- Realizar documentación de registro de cierre de resultados obtenidos para cada una de las áreas de conocimiento.
- Registrar las lecciones aprendidas durante el desarrollo de este.
- Realizar actualización de avance del cronograma final.
- Realizar proyección de vigencias futuras o determinación de fases posteriores del proyecto de acuerdo a los resultados del proyecto y a las necesidades emergentes.
- Definir repositorio documental.

Indicadores:

- Identificación de indicadores por producto (Estará relacionado al número de productos que se entregaran por cada tipo de subproyecto y actividad durante la vigencia del mismo)/ número de productos que se entregaran por cada tipo de subproyecto y actividad durante la vigencia del mismo planeados.
- Cumplimiento de objetivos planeados al inicio del proyecto: Cada objetivo se medirá por separado en cuanto al % de cumplimiento y adicional a esto se medirá del total de los objetivos la cantidad de objetivos logrados en relación al alcance.
- Indicador de Rendimiento de tiempo (Índice de Desempeño del Cronograma): Mide Eficacia en tiempo. Es la medida del avance real del proyecto Vs lo planificado.: Valor del trabajo completado/Valor del trabajo planeado.

- Índice de Desempeño de los Costos: Mide Eficacia en costo. Es la medida del trabajo completado Vs el costo real del proyecto. Valor del trabajo completado/ Costo actual en el que se ha incurrido.
- Indicadores de cumplimiento de compromisos y obligaciones pactados en la planeación frente a Entidades de Control. (Real/Planeado).

Documentación:

- Documento de cierre del proyecto donde se midan logros alcanzados en cuanto tiempo, alcance y costo.
- Documento de lecciones aprendidas.
- Documento matriz ejecución presupuestal compromisos y obligaciones.
- Cronograma de avance del proyecto.
- Reporte ejecutivo del proyecto.
- Archivo y registro de documentación asociada.

3. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA PROMOVER Y ASEGURAR LA IMPLEMENTACIÓN CONSTANTE DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS

El cambio que se genera con esto no es solo organizativo, tecnológico o de gestión, sino también, cultural y de comportamiento, por ellos es pertinente tener en cuentas algunas definiciones:

Al respecto, en su libro Desarrollo organizacional (1996), French y Bell establecen que el "cambio" significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. En su libro Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral (1985), Faria Mello lo define como la modificación de un estado, condición o situación. Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Por otra parte, en el Artículo Cuatro Preguntas para Iniciarse en Cambio Organizacional publicado en la Revista Colombiana de Psicología No 11 (2002), Acosta refiere que el cambio organizacional ocurre en toda la organización, es decir, en su estructura, proceso áreas y demás atributos que la componen. Por tal razón se realiza un análisis a nivel general de los proyectos identificando los agentes primordiales para la obtención de la información requerida.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la realización de las 32 encuestas, los cuales se pueden observar en el Anexo No 2 y que se presentan de manera resumida a continuación:

Tabla1. Tabulación Resumen Encuesta

PREGUNTA/RESPUESTAS		TOTAL
1. ¿Cuáles considera que son las principales causas de fracaso de los proyectos de acuerdo a la siguiente lista?		
• Los objetivos no están claramente definidos		24
• El objetivo no está comprometido con el proyecto		4
• Gestión inadecuada		18
• Los responsables del proyecto carecen de habilidades de integración.		13
• Resolución demasiado lenta de los problemas.		3
• No se progresa de forma constante.		2
• Equipos débiles o seleccionados incorrectamente.		0
2. ¿Que consideran más engorroso de implementar una metodología de evaluación?		
• Definir los criterios de evaluación		28
• Definir los responsables de la evaluación		1
• Crear mecanismos de evaluación		18
• Establecer periodicidad de la evaluación y conveniencia del momento de realizarla.		11
3. ¿De qué manera se miden los resultados del trabajo?		
• De manera cualitativa		1
• Por medio de indicadores		24
• Herramientas para la gestión de proyectos		8
• En relación a los entregables		26
4. ¿Cuáles considera que son las falencias conceptuales que se tienen?		
• Sobre que es gestión de proyectos		9
• Sobre las áreas y procesos de gestión de los proyectos		3
• Sobre documentación y estructuración de proyectos		26
• Sobre retroalimentación de los proyectos		1
• Sobre planeación y formulación de proyectos		24
5. ¿Cómo les gustaría recibir esta socialización y asesoramiento?		
• Charlas mensuales		32
• Por medio de correo electrónico		1
• Circular informativa		3

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

Se identifica que una de las principales causas que lleva al fracaso de los proyectos en el sector marítimo es la falta de pertinencia a la hora de definir el objetivo que se quiere lograr con la ejecución de las tareas establecidas, así como también se observa que hay una gestión inadecuada como responsabilidad del gerente de proyecto. Por esta razón, se estable realizar reuniones previas a la planeación en las cuales se identifique el árbol de problemas el cual contendrá el problema central así

como las causas y efectos de este sobre los implicados con un enfoque de Marco Lógico, con esta información establecer los objetivos generales y específicos que abordan el problema y que estarán alineados al marco estratégico y que incluyan las variables necesarias para obtener los resultados esperados.

En relación a lo anterior, una definición clave sobre el enfoque de marco lógico es la del autor Alejandro Zurita quien lo define como:

El Enfoque de Marco Lógico es una herramienta analítica para la gestión de proyectos y programas. Es una metodología para definir, distinguir, relacionar y estructurar, de manera precisa, los principales elementos de una intervención (proyecto o programa), subrayando los lazos lógicos entre los insumos previstos, las actividades planeadas, los resultados esperados, los objetivos que se plantean y otros elementos de la intervención (Zurita, 2009).

Con esto se busca la identificación precisa del problema para la posterior formulación de los proyectos. En su artículo La Formulación de los Antecedentes del problema de Investigación Científica (2012), Abreu establece un orden para el análisis adecuado del problema: 1. Identificación de los principales problemas, 2. Definición del problema central, 3. Jerarquizar en orden de importancia y valor causa/efecto, 4. Diagramar causas/efectos y realizar un análisis en relación a esto. Posterior a esto se establecen los medios y fines que resuelven el problema central durante la etapa de ejecución.

Por otra parte, se evidencia que los mayores inconvenientes a la hora establecer un proceso de evaluación se presentan en la definición de criterios y mecanismos de evaluación. A razón de esto, se debe estandarizar los mismos, los cuales se identifican en el ítem que define el proceso tanto para la medición como evaluación de resultados, así como la metodología establecida para estandarización de documentación y definición de indicadores de medición de resultados.

Lo anterior, se realiza definiendo inicialmente los grupos claves a los que debe divulgarse la información y quienes deben adquirir estas habilidades y conocimientos para que sean aplicados, en este sentido, los implicados directamente en los proyectos serán los beneficiarios. Para esto se realizan capacitaciones en grupos de máximo 5 personas en dos o tres sesiones de aproximadamente dos horas laborales. Adicionalmente, la información debe definirse dentro de los procesos y políticas establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad la cual debe ser accesible a las personas en el momento que sea requerida y debe establecerse como requisito para la gestión de los proyectos.

Por otra parte, se evidencia que la medición de resultados se realiza por medio de indicadores y entregables definidos en los contratos hechos con los proveedores, los cuales no son estandarizados; no se evidencia el uso y apoyo de herramientas para la gestión de proyectos. Para dar solución a esto se provee a las personas herramientas como Microsoft Project y se programaran capacitaciones para su uso

adecuado, por medio de la contratación de cursos de capacitación para tal fin, así como se establece dentro la guía la entrega de resultados a partir de la herramienta.

Se establece realizar capacitación en Gestión de Proyectos con enfoque PMI para funcionarios que participen directamente de los proyectos con el fin de fortalecer sus habilidades gerenciales haciendo mayor énfasis en el proceso de planeación así como en estructura documental antes de implementar la guía. Es de suma importancia el fortalecimiento del talento humano para la productividad organizacional como menciona Hugo Zamora:

Con la capacitación, no solo se contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos; sino que también, redundará en beneficios para la empresa. La capacitación es sin duda una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización (Zamora, 2013).

Para establecer el contenido de las capacitaciones se define una ficha técnica la cual debe ser requisito a los posibles candidatos a dictar la capacitación. Este tipo de capacitaciones se realizan por lo menos una vez al año y en estas se referencia la documentación establecida puntualmente para el sector marítimo.

Luego de divulgada la guía se establecen reuniones mensuales para el seguimiento de los proyectos, las cuales se realizan a nivel directivo con la Alta Gerencia para presentar los resultados del proyecto y buscar mejora continua de la guía; paralelo a esto, se ofrece asesoramientos y seguimiento constantes hasta lograr un cambio cultural e implementación de la metodología.

4. CONCLUSIONES

El seguimiento y control de los proyectos en general permite la identificación oportuna de los problemas permitiendo la toma de decisiones que garanticen el éxito del mismo, para esto es necesario contar con una metodología que facilite este proceso. Lo anterior en función de los lineamientos establecidos por cada tipo de organización.

Establecer una metodología de control y medición de resultados en los proyectos de inversión del sector marítimo permite observar el rendimiento de estos y medirlo gradualmente para identificar las varianzas que se presenten en relación al plan de trabajo establecido durante toda la vida del proyecto.

Es necesario contar con un cuadro de mando, así como informes y reportes periódicos de los resultados de la ejecución. En relación a esto, la implementación de Dashboard ofrece un gran atractivo visual e información en tiempo real, así como la integración de información proveniente de diferentes fuentes para una adecuada toma de decisiones relacionadas al desarrollo de los proyectos de inversión del sector marítimo.

Debido al tamaño de los proyectos de inversión del sector marítimo es primordial llevar una estructura documental alineada al marco estratégico, debido a que estos son de larga duración e involucran equipos numerosos de personas, razón por la cual su utilidad trasciende más allá de la razón que la generó, sirviendo como referencia y base de conocimientos para nuevos proyectos en vigencias futuras.

La metodología de medición y control debe contribuir a que el sector marítimo sea más competitivo a través de la medición, evaluación de los planes de trabajo establecidos para cada proyecto. En esta medición los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan de la ejecución de estos.

Con el fin de promover y asegurar la implementación constante de la metodología de evaluación de proyectos, haciéndola la base fundamental para el éxito de estos, es necesario identificar de manera constante los criterios estratégicos que deben ser gestionados para evitar esfuerzos innecesarios y resistencia al cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] Acosta, C. (2002). Cuatro Preguntas para Iniciarse en Cambio Organizacional. Extraído el 26 Agosto, 2014 de:

http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/dml/Cambio_Organizacional-cuatro_preguntas_para_iniciar.pdf

[2] Abreo, J. (2012). La Formulación de los Antecedentes del Problema de Investigación Científica. Extraído el 29 Agosto, 2014 de:

<http://www.spentamexico.org/v7-n1/7%281%29163-168.pdf>

[3] DIMAR, (2014). Misión DIMAR. Dirección General Marítima. Extraído el 26 Agosto, 2014 de: <http://www.dimar.mil.co/content/que-es-dimar-0>

[4] DANE, (2008). El Concepto de Indicador. En Manual de indicadores (cap. 5). Extraído el 26 Agosto, 2014 de:

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/9.%20Manual%20de%20indicadores.pdf>

[5] DANE, (2008). Tipos de Indicadores. En Manual de indicadores (cap. 6). Extraído el 26 Agosto, 2014 de:

<http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/portal/sites/default/files/9.%20Manual%20de%20indicadores.pdf>

[6] French, W y Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional, 5ª edición. México: Prentice Hall.

[7] Figuerola, N. (2010). Procesos Claves en la Gestión de Proyectos. Extraído el 29 Agosto, 2014 de: <http://www.degerencia.com/articulo/procesos-claves-en-la-gestion-de-proyectos>

[8] Faria Mello, F. (1995). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México: Limusa Noriega Editores.

[9] Gido, J. & Clements, J. (2012), Conceptos de administración de proyectos. En Administración Exitosa de Proyectos (cap.1). Extraído el 26 Agosto, 2014 de: http://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_exitosa_de_proyectos_jack_gido

[10] Gestipolis.com, (2001). El proceso de Control. En Control y Seguimiento (cap. 4). Extraído el 27 Agosto, 2014 de: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm>

[11] INVIAS, (2013). Red Marítima y Fluvial. Instituto Nacional de Vías. Extraído el 26 Agosto, 2014 de: <http://www.invias.gov.co/index.php/seguimiento-inversion/subdirecciones-invias/123-seguimiento-a-la-inversion/proyectos-invias/78-red-maritima-y-fluvial>

[12] Jaque Barbero, M. (2007). Historia de la Gestión de Proyectos. En Gestión de Proyectos (Introducción). Extraído el 26 Agosto, 2014 de: <http://andradeivan.com/wp-content/uploads/2012/04/Gestion-de-Proyectos-Basica.pdf>

[13] Miranda, J. (2001). Gestión de Proyectos Identificación- Formulación- Evaluación. Extraído el 26 Agosto, 2014 de: http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fecaths1.s3.amazonaws.com%2Fpracticaprofesionalizante3%2F1890476755.Gesti%25C3%25B3n%2520de%2520Proyectos%2520-%2520Juan%2520Jos%25C3%25A9%2520Miranda.pdf&ei=b7n8U_vhMoykyATX-oGQCQ&usq=AFQjCNF3KIIQFDes9leLVt-sRGFYss06w&bvm=bv.73612305,bs.1,d.cWc

[14] Nieves, F. (2006). Seguimiento y Evaluación de Resultados. Extraído el 26 Agosto, 2014 de: <http://www.gestipolis.com/canales7/ger/seguimiento-y-evaluacion-de-resultados.htm>

[15] Otegón, E., Pacheco, J., Roura, H. (2005). Evaluación Social de los Proyectos. En Manual Metodología General de Identificación, Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (cap. 4.). Extraído el 27 Agosto, 2014 de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/22622/manual39.pdf>

[16] Project Management Institute, (2012). Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Newtown Square, Pensilvania: Fifth Edition.

[17] Project Management Institute, (2012). Introducción. En Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) (p.2). Newtown Square, Pensilvania: Fifth Edition.

[18] Pope, J. (2002). Selección del Método de la Entrevista. En Investigación de Mercados: Guía Maestra para el Profesional (Segunda Parte). Bogotá: Editorial Norma.

[19] Zurita, A. (2009). El Enfoque de Marco Lógico. En Identificación y Formulación de Proyectos (cap. 2). Extraído el 29 Agosto de:
http://www.colombiassh.org/reh/IMG/pdf_IDENTIFICACION_Y_FORMULACION_DE_PROYECTOS.pdf

[20] Zamora, H. (2013). La importancia de la capacitación en la actualidad. Extraído el 29 Agosto, 2014 del sitio web de Instituto de Administración Estratégica para el Desarrollo A.C.: <http://iaed-ac.com.mx/recursos-humanos/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-actualidad/>